Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 6

Artikel: Risikomanagement : Führungsaufgabe im Militär wie im Zivilen

Autor: Schatzmann, Rolf P.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-71062

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Risikomanagement – Führungsaufgabe im Militär wie im Zivilen

Risikomanagement wird immer mehr zu einer essenziellen Führungsaufgabe, die insbesondere für multinationale Unternehmen von grosser Bedeutung ist. Die vielen unterschiedlichen Risikoarten können nur noch durch methodisches Vorgehen für Erfassung und Bewertung und mit Hilfe von Informatik kontrolliert werden. Die zentrale Aufgabe dabei ist es, einen umfassenden Überblick über Risikofaktoren und Einflussgrössen zu gewinnen und daraus geeignete Massnahmen zu deren Bewältigung abzuleiten. Eine Herausforderung im zivilen Bereich ist es, die Balance zwischen Risikovermeidung einerseits und sinnvollen unternehmerischen Risiken andererseits zu finden.
Das Risikomanagement in der Armee ist in der FSO Anhang 6 geregelt. Die Kommandanten haben demnach nur das taktische Risiko und das Unfallrisiko zu beachten. Somit ist im Militär das Risikomanagement relativ einfach, basiert aber auf demselben Vorgehen wie im Zivilen. Dadurch kann das militärische Kader ein gewisses methodisches Basiswissen bezüglich Risikomanagement erwerben. TD

Rolf P. Schatzmann

Risikomanagement ist als grundlegender Bestandteil eines jeden Unternehmens zu betrachten und gehört damit zu den essenziellen Führungsaufgaben. Es wäre aber verfehlt anzunehmen, dass sich diese Auffassung überall durchgesetzt hat. Die Erfüllung von Regulierungsvorschriften[1] bleibt auch weiterhin der Haupttreiber für Risikomanagement. Im militärischen Bereich regelt die FSO im Anhang 6, wie der Risikomanagementprozess abläuft.

Risikomanagement im zivilen Bereich

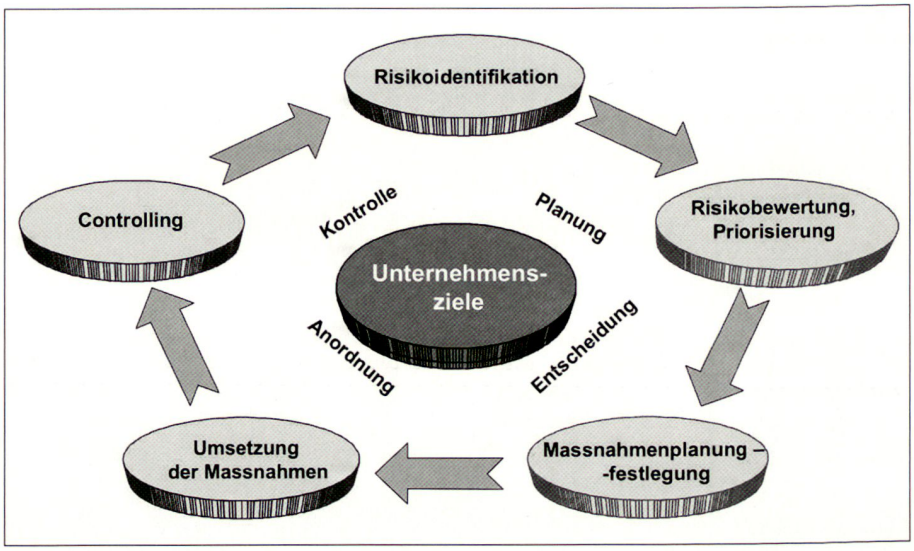
Obschon die Begriffe Risikomanagement, Corporate Governance und Compliance vom Management bisher tendenziell als eher nutzlose Aufgaben, welche unnötige Ressourcen verschwenden, angesehen wurden, scheint hier ein Umdenken stattzufinden. Gemäss einer neuen Umfrage[2] gaben 43% der befragten CEO von multinationalen Unternehmen an, dass Risikomanagement, Corporate Governance und Compliance Wettbewerbsvorteile schaffen können.

Eine einheitliche Definition des Begriffs Risikomanagement existiert nicht. ISO 14971 definiert Risikomanagement als «systematische Anwendung der Managementpolitik, der Verfahren und Massnahmen zur Analyse, Bewertung und Beherrschung des Risikos». Was bedeutet das in der Wirtschaft? Unternehmensrisiken können sich in zahlreichen Ausprägungen äussern. In der Regel wird zwischen operationellen und finanziellen Risiken unterschieden. Beispiele von Unternehmensrisiken sind: Kreditrisiken, Anlagerisiken, geopolitische Risiken, Betriebsrisiken, Sicherheitsrisiken, Reputationsrisiken usw. Unternehmen können mit verschiedenen Methoden Risiken beurteilen und mit verschiedenen Strategien Risiken bewältigen oder sich darauf einstellen. Es versteht sich von selbst, dass immer Restrisiken bleiben werden.

Bei vielen Unternehmen ist Risikomanagement vollwertiger Bestandteil der Unternehmensführung geworden. Dabei helfen verschiedene Methoden, Risiken zu identifizieren, zu bewerten und entsprechende Massnahmen und Verantwortlichkeiten zu definieren. Multinationale Unternehmen haben die Erschwernis, dass Regelungen und Vorschriften für verschiedene Länder zum Teil völlig unterschiedliche Anforderungen stellen. Hinzu kommen oft sehr unterschiedliche Meinungen seitens der Verantwortlichen. Die Schlüsselfrage an die Mitglieder einer Unternehmensleitung «Welches sind die drei Toprisiken für Ihr Unternehmen?» ergibt in der Regel kaum einheitliche Antworten. Deshalb spielt die systematische Risikoeinordnung und -bewertung eine zentrale Rolle. Nur durch ein gemeinsames Verständnis können die Risiken eines Unternehmens sinnvoll gemanagt werden.

Risikoeinordnung und -bewertung

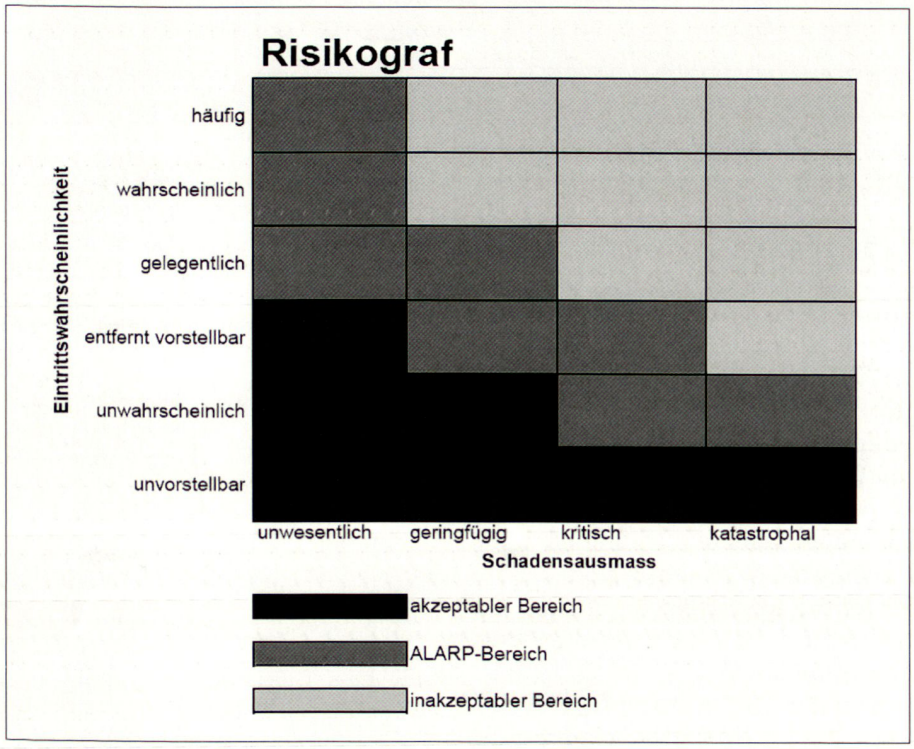
Es gibt verschiedene Methoden, Bewertungen vorzunehmen. Gemeinsam ist allen, dass es darum geht, vorerst einen umfassenden Überblick über alle Risikofaktoren und deren Einflussgrössen zu erhalten. Danach sind diese Risiken nach Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensaus-



Risikomanagementprozess.

[1] Z. B. Art. 663b Ziffer 12 revOR schreibt neu vor, dass der Anhang der Jahresrechnung einer Aktiengesellschaft «Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung» enthalten muss.

[2] 8th Annual Global CEO Survey von PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com)



mass zu bewerten. Die heutigen Risikomanagementsysteme werden häufig durch sogenannte Risikografen unterstützt.

Der Risikograf stellt die Auftretenswahrscheinlichkeit über dem Schadensausmass dar, wobei die Lage einer Risikobewertung in der Fläche des Grafen Aufschluss über das jeweilige Risiko gibt. Nach ISO 14971 werden drei Risikobereiche unterschieden:

■ **Grün:** Das Risiko fällt in den weitgehend akzeptablen Bereich (broadly acceptable region)

d.h., entweder ist das Schadensausmass und/oder die Eintretenswahrscheinlichkeit eines Ereignisses so gering, dass das Risiko im Vergleich zu den Risiken anderer Gefährdungen vernachlässigt werden kann. Für diese Gefährdung muss eine Risikoreduzierung nicht zwingend erfolgen.

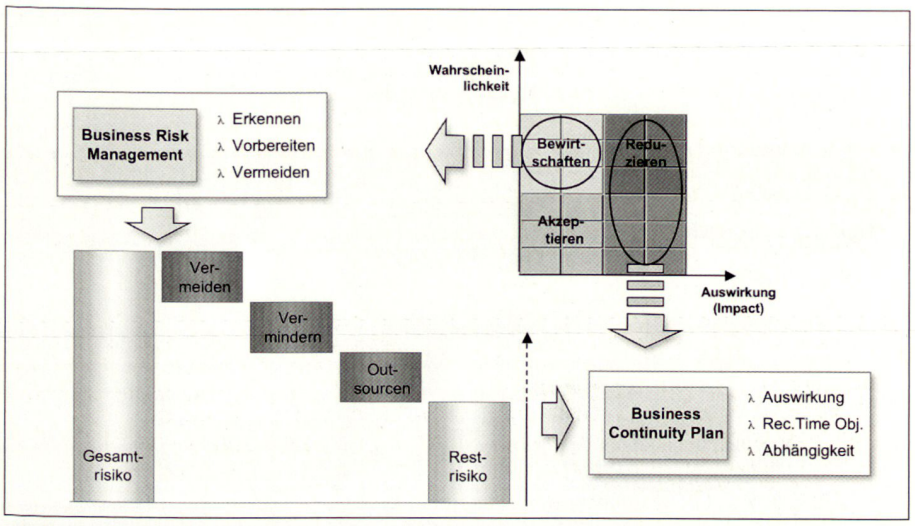
■ **Gelb:** Das Risiko fällt in den «ALARP-Bereich (As Low As Reasonable Practicable region) d. h. das Risiko ist auf das niedrigste vernünftigerweise praktikable Niveau reduziert. Risiken in diesem Bereich müssen hinsichtlich Wirkung und Aufwand einer Risikoreduktion sorgfältig abgewogen werden.

■ **Rot:** Das Risiko fällt in den nicht akzeptablen Bereich (intolerable region) d. h., das Risiko der Gefährdung ist so schwerwiegend, dass ein/e Geschäftstätigkeit/System/Produkt usw. mit solchen Gefährdungen untragbar wäre. Ein Risiko in diesem Bereich muss durch Reduzierung des Schadensausmasses und/oder der Auftretenswahrscheinlichkeit der Gefährdung verringert werden.

Als nächster Schritt werden dann die zu den einzelnen Risiken gehörenden Bewältigungsmassnahmen definiert. Das Management trägt die Verantwortung, Massnahmen zu treffen. Es hängt vom Risikoappetit des Managements ab, welche Risiken bewusst eingegangen werden oder/und welche eindämmenden Prozesse bereitgestellt werden. Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, dass im zivilen Bereich Risiken teilweise outgesourct oder abgewälzt (z. B. auf Versicherungen) werden können.

Das nach der Implementation aller Massnahmen verbleibende Restrisiko ist in die Unternehmensplanung einzubeziehen. Diese Planung wird allgemein als «Business Continuity Plan» bezeichnet.

Gemäss ISO 14971 ist Sicherheit die Freiheit von nicht akzeptablen Risiken. Das bedeutet, dass im Idealfall alle Risiken bis zur Akzeptanz zu reduzieren wären. Ein solcher Zustand wäre eine Illusion. Ausserdem kann sich Sicherheit gleichzeitig negativ auf das unternehmerische Risiko auswirken.



Business Continuity Management.

Risikomanagement in der Armee

In der Armee findet sich die Beschreibung des Risikomanagementprozesses in der FSO[3] im Anhang 6 «Risikomanagement». Danach ist das Risikomanagement integrierender Bestandteil des militärischen Entschlusses. «Bei der Abschätzung der mit einer Aktion verbundenen Risiken müssen Kommandant und Stab zwei Arten von Risiken in Betracht ziehen: das taktische Risiko und das Unfallrisiko.»

Taktisches Risiko

Das taktische Risiko ist durch die Gefahren, die durch die Anwesenheit des Gegners auf dem Gefechtsfeld bedingt sind, gekennzeichnet. Die Konsequenzen des taktischen Risikos können zwei Formen annehmen:

– Passiv: Risiko, welches der Kommandant in Kauf nimmt, dass der Gegner tatsächlich eine Aktion in einer bestimmten Geländekammer durchführt;
– Aktiv: Risiko, das der Kommandant bewusst eingeht und eine Aktion auslöst, um einen Vorteil zu gewinnen, welche die Möglichkeit des Misslingens einschliesst.

Der Kommandant verantwortet alleine, wo er Risiken eingehen will.

Unfallrisiko

Das Unfallrisiko umfasst
– unabhängig von jeder gegnerischen Einwirkung
– alle nichttaktischen Risiken.

Es handelt sich vornehmlich um gefährliche Tätigkeiten infolge mangelnder Qualifikation des Personals, mangelnder Disziplin bei der Truppe, artfremdem Personal,

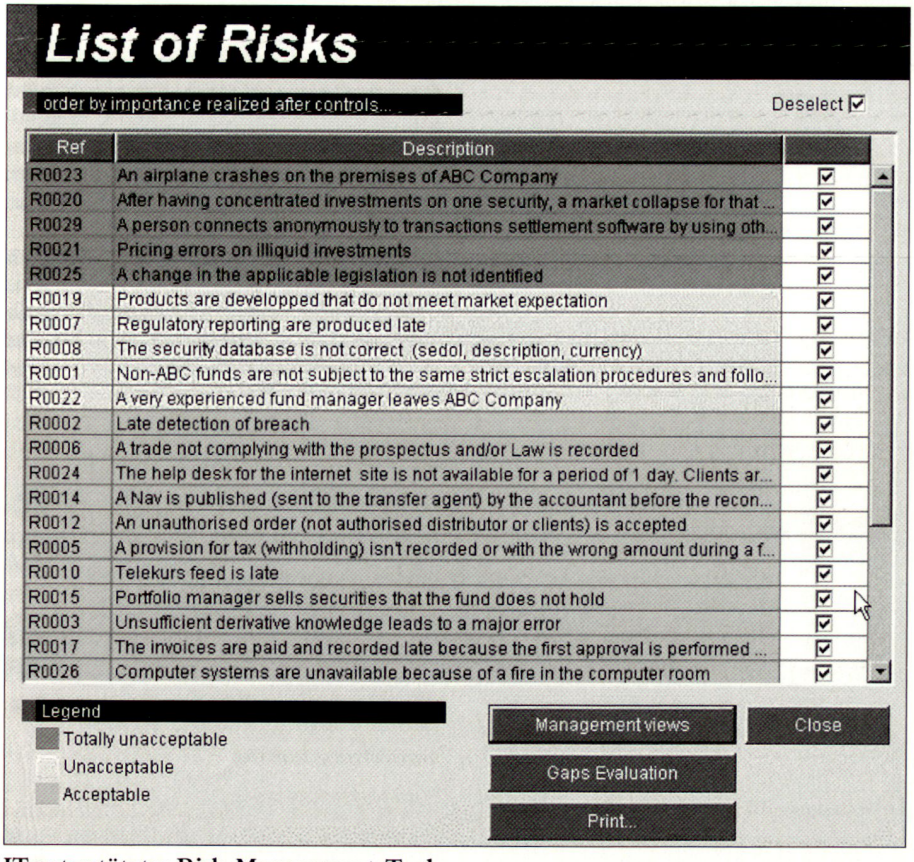
[3] Führung und Stabsorganisation der Armee (FSO XXI).

1	**Gefahren identifizieren**	
	Alle laufenden und künftigen Aspekte (gemäss Faktoren BdL) einbeziehen. Alle möglichen Mittel müssen zur Identifikation eingesetzt werden (Erkundung, Erfahrung, Sicherheitsnormen, Vergangenheit des Verbandes, im Speziellen Unfälle usw.). Gefahren, die nicht auf einfache und adäquate Weise durch einen Verband oder seine Untergebenen gemeistert werden können und aus denen offensichtlich eine Reduktion der Kampfkraft resultiert, müssen Gegenstand des Risikomanagements sein.	
2	**Gefahren bewerten**	
	Jede Gefahr einzeln bewerten und das damit verbundene Risiko (Wahrscheinlichkeit und potenzielle Schäden) bestimmen.	
3	**Massnahmen zur Reduktion ausarbeiten**	Es muss beurteilt werden, wie die Tragweite und / oder die Eintretenswahrscheinlichkeit reduziert werden können.
	Restrisiko bestimmen	Das Risiko nach der Definition der Massnahmen und unter der Annahme, dass sie effizient sind, neu beurteilen.
	Entschluss fassen	Der Kommandant entscheidet allein, ob das Restrisiko tragbar ist. Wenn er es für die Fortsetzung der Aktion als zu hoch einstuft, muss man zusätzliche Massnahmen treffen oder die geplante Aktion ändern oder verwerfen.
4	**Massnahmen implementieren**	
	Festlegen, wie jede Massnahme umgesetzt wird, und die Truppe über die kommenden Ereignisse / Aktionen orientieren.	
5	**Umsetzung überwachen**	Erklären, wie jede Massnahme umgesetzt wird, um ihren Erfolg sicherzustellen. Die Begleitung der Massnahmen stellt ihren Erfolg sicher.
	Massnahmen bewerten	Der Erfolg der Massnahmen muss gemessen werden. Wenn eine Massnahme nicht wirksam ist, muss die Ursache erörtert werden; die diesbezügliche Erfahrung führt zu Korrekturen.
Beurteilung der Vorgaben		

Versagen der Ausrüstung oder ungenügend vorbereiteten oder schlecht gewarteten Ausrüstungsteilen sowie umweltgebundener Bedingungen (z.B. vereiste Strassen oder wenig Sicht infolge Nebel), welche die Aktion gefährden können.

Die Beurteilung von Unfallrisiken fällt in den Kompetenzbereich sowohl des Kommandanten als auch seines Stabes. Alle suchen ständig nach Risiken in ihrem Kompetenzbereich und schlagen adäquate Massnahmen zur Risikoreduzierung vor.

Der Ablauf des Risikomanagements ist im Anhang 6 der FSO genau festgelegt und lässt keinen Interpretationsspielraum. Danach geht es darum:
- Gefahren zu identifizieren und zu bewerten,
- Reduktionsmassnahmen zu erarbeiten,
- zu entscheiden, ob der gewonnene Vorteil das Risiko rechtfertigt,
- Reduktionsmassnahmen zu vollziehen, zu überwachen und zu führen.



IT-unterstütztes Risk-Management-Tool.

Letztendlich hat der Risikomanagementprozess den Zweck, die Sicherheit der Truppe während eines Einsatzes oder einer Aktion zu erhöhen. Der Begriff der Sicherheit ist in den militärischen Führungsreglementen[4] nicht klar definiert. Zwar gehört die Sicherheit zu den allgemeinen Grundsätzen der Gefechtsführung und damit zu den Überprüfungsfaktoren betreffend die Machbarkeit eines Entschlusses. Unter Sicherheit wird in diesem Zusammenhang allerdings nur ein sehr eingeschränktes Spektrum verstanden.

Gegenüberstellung Zivil – Militär

Währenddem im Militär der Risikomanagementprozess verhältnismässig einfach ist, kann dieser – je nach Unternehmung – im zivilen Bereich sehr umfangreich und für Aussenstehende kaum mehr überblickbar sein. In multinationalen Firmen sind ganze Abteilungen mit Risikomanagement beschäftigt. Unter solchen Bedingungen ist auch der Einsatz entsprechender Informatiktools unabdingbar.

Gemäss ISO 14971 ist Sicherheit die Freiheit von nicht akzeptablen Risiken.

Gerade die Einfachheit im Militär hat den Vorteil, dass militärische Kader ein Basiswissen bezüglich Risikomanagement erhalten und damit das entsprechende Verständnis geschaffen und gefördert wird. Die praktische Anwendung der Vorgehensweise gibt einen Einblick in eine mögliche Vorgehensweise, welche im Zivilen sehr viel komplexer, aber doch auf der gleichen Basis stattfindet. Es wäre allerdings vermessen zu sagen, dass eine militärische Ausbildung in diesem Bereich bereits die Grundlage für das zivile Know-how darstellt. Geschäftsberichte von Unternehmen zeigen auf, wie komplex das Thema Risikomanagement für die Firmenleitungen tatsächlich ist.

[4] Regl. Begriffe Führungselemente der Armee. ■

Rolf P. Schatzmann
Partner Advisory
PricewaterhouseCoopers AG
Oberst i Gst
Stab Operative Schulung
8050 Zürich